南洋材からポプラ、国産材へ転換

私たちの時代 ⑥⑤

丸紅木材社長

清水　文孝氏

しみず・ふみたか　1979年3月生まれ、45歳。大阪府堺市出身。中学卒業後、建設会社で型枠工として勤め、96年丸紅木材入社。06年に社長就任。22年に大阪木材青年経営者協議会会長を務めた。

継続性の高い仕組みを整える

丸紅木材は祖父が創業した会社で、南洋材を中心とした事業を展開してきた。今はLVL事業と国産材事業の2本柱で経営している。2006年に私が5代目社長に就任し最初に行ったのは資金繰りの改善という経営危機からの脱却だった。現在は軌道に乗ったといえるが、中小企業の課題である後継者育成、事業の継続性はいずれ直面すると考えている。7月末で節目の70期を終え、8月からは71期が始まる。課題を後回しにせず、地球温暖化対策やSDGsといった社会のキーワード、業界構造や自社の事業構造について全社で情報を共有するための資料作りを進めることで、業界の理解と社員教育を兼ねながら次世代の経営者の育成としている。自分たちの事業がどのように社会に貢献できるのかを理解することで、普段の業務へのモチベーションも上がっている。

私は中学卒業後、型枠工に就いた。丸紅木材に入社したのは1996年で、取引の多かった熊本県の八代支店に配属され4年間製品・倉庫管理を務めた。当時はマレーシア、インドネシア、パプアニューギニアを産地とする南洋材が取扱製品のほぼ全量だった。200 1年から営業となり、新規顧客の獲得に回った。06年に4代目社長から退任の話を聞き、5代目に就任することとなったが、創業者以来となる清水家の社長になった。しかし、そこで会社の資金繰りが悪いことも初めて知った。販売不振に加え、環境問題の意識の高まりから南洋材の取り扱いが難しくなっていることなどが影響していたための売却など必死に走り回ったことを覚えている。

社長に就く直前の05年は、中国へ木製品の視察に行っていた。集成材やフローリング、手すりなどに使う丸棒といった新しい製品が業界に登場していた時期で、商社の勧めもありこれらの製品メーカーを訪問した。その移動中に目についたのがポプラの並木だった。国を挙げて林業政策に打ち込んでいることや、植林してから伐採までに要する時間が7～8年と生長が早いため枯渇せず、循環できる資源ということを知り将来性を感じた。ただ、当時は品質に難があり、国内で受け入れられるためにはLVLとして製品化することが妥当だと考えた。

社運を懸けたポプラLVL事業

ポプラについてより学ぶために中国に駐在することを決心した。まさしく社運を賭けた挑戦だった。中国のLVLメーカーにOEMを依頼するとともに、徹底した品質管理体制を整えることに奔走した。13年に中国・江蘇省にLVLのプレカットなど2次加工を行う自社工場を設立した。それと同時に製造拠点を複数化するためベトナムの市場調査も開始した。当時は家具メーカーがベトナムに拠点を移していたこともあり、ベトナム国内で家具基材の需要が増加すると予想した。この時既に売り上げの80～90%がLVLになるなど南洋材からの転換は進んでいた。調査の後、ベトナムに工場を設立したのは18年で、現地のスタイラックスを使ったLVL生産を開始した。

国産材で社内初のBtoC事業IKONIH

ベトナムに進出するに当たり、もう一つ狙いとして第2の事業柱になる国産材の取り扱いを開始したい思いもあった。外材に依存しないリスクヘッジの側面もあるが、国産材事業を始めるに当たって歩留まり100%のビジネスを目標にした。家具、木製玩具、ノベルティ、チップと極限まで木材を使いきれる商品を考え、それぞれの商品を作るノウハウを持った人材を集められたことも幸いし、同じベトナム工場内で一貫した生産体制ができた。この国産材事業が桧製品ブランド「IKONIH(アイコニー)」だ。

誕生のきっかけとして、熊本県八代市でトラック運転手をしていた友人からバイオマス向け原料の活用を尋ねるメッセージが届いたこともタイミングがよかった。また、今までの納材先からも曲がり材、端材の活用が素材生産者の課題であると共通した悩みもあったため、集荷能力は十分に整えることができた。16年に林業会社として桧丸を設立し、17年にアイコニー事業を立ち上げた。これまでBtoBが販売経路だったが、社内初のBtoC事業としてスタートすることにもなった。最終ユーザーの喜ぶ反応を直接見ることができるので、社会に貢献していることを実感しやすく、社員への影響も大きい。アイコニーの売上高の一部は植林活動にも活用している。

現在の月間販売量は中国産LVLが5000立方㍍、ベトナム産LVLが1000立方㍍。アイコニーを含めた国内の売上高は56億円（第69期）。今後はアイコニーの輸出国を増やしていきたい。また、社員教育で進めている環境への取り組みの過去・現在・未来を取りまとめることで、当社がいかに社会にかかわっていくかを全社員で答えを見いだすことができるエビデンスの集まったバイブルにしたい。